PUBLICACIONES PIEB

Megaobras en Madidi y Pilón Lajas. Hacia una transformación de los conflictos
Henkjan Laats (coord.), Mirna Liz Inturias y Clemente Caymani
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Territorios compartidos. Construyendo un modelo de gestión territorial para el Madidi y el pueblo leco de Apolo
Simar Muiba (coord.), Oscar Loayza, Ángel Durán y Lenny Gonzales
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Compensación por servicios ambientales de carbono. Una alternativa para reducir la deforestación en el TIPNIS
María Teresa Vargas (coord.), Noelia Garzón, Edil Osinaga y Robert Muller
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Sistemas y mecanismos financieros para áreas protegidas. Alternativas para la sostenibilidad financiera: casos Pilón Lajas y Madidi
Sergio Eguino (coord.), Freddy Campos y Ernesto Aramayo
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Producción in situ de biofertilizantes para el cultivo de quinua
Isabel Morales (coord.), Guillermina Miranda, Virginia Méndez y Carolina Morales
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Medio ambiente y producción de quinua. Estrategias de adaptación a los impactos del cambio climático
Pedro Vallejos (coord.), Zaima Navarro y Dante Ayaviri
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Beneficiado en seco de la quinua. Proyecto de prefactibilidad para el beneficiado en seco de quinua con un lecho tipo surtidor
Carla Quiroga (coord.), Carlos Escalera, Juan Luis Arteaga, Cristian Nogales y Juan Francisco Montaño
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Agua y abonos para mejorar la productividad de la quinua en Lípez
Edgar Ticona (coord.), Sandra Maldonado y Roberto Chambi
PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Evaluación de la fertilidad de los suelos en la zona intersalar. Producción sostenible de quinua
Vlamidir Orsag (coord.), Edwin Castro, María Lucy León, Olga Pacosaca y Félix Mamani PIEB – Embajada Real de Dinamarca

Este libro se constituye en el primer intento técnico de dilucidar el potencial del mercado de chocolate gourmet en la ciudad de La Paz, como un mercado promisorio y de expansión favorable, demostrando adicionalmente que es posible extraer cacao silvestre de las selvas de la Amazonía boliviana —en este caso, de la comunidad de Carmen del Emero, una comunidad indígena tacana perteneciente a la Tierra Comunitaria de Origen Tacana, a orillas del río Beni— si se trabaja en alianza con empresas como Selva Cacao, que permiten la intermediación adecuada para llegar a los mercados.

Con base en las conclusiones de este estudio, es posible imaginarse para varias comunidades del norte amazónico de Bolivia un futuro en el que el bosque les permita obtener los beneficios necesarios para vivir bien, elemento clave para asegurar la supervivencia de nuestra Amazonía, amenazada por una de las tasas de deforestación más agresivas del planeta (Eduardo Forno).

ISBN: 978-99954-57-242-2

2012

DEL CACAO SILVESTRE AL CHOCOLATE

INVESTIGACIÓN AMBIENTAL

PIEB

Danida

DEL CACAO SILVESTRE AL CHOCOLATE

Una propuesta de mercado para comunidades amazónicas

Alfonso Malky Harb
Juan Carlos Ledezma Columba
Alejandra P. Candia Aliaga

El Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB) inició sus actividades el año 1994, en el marco institucional de la Fundación PIEB. Es un programa de carácter científico, cultural y social, creado con el propósito de contribuir al desarrollo de Bolivia a través de la promoción de la investigación científica sobre temas relevantes y estratégicos.

Los objetivos del PIEB son:

1. Apoyar la investigación orientada a la reflexión y comprensión de la realidad boliviana con la finalidad de contribuir a la generación de propuestas de políticas públicas frente a problemáticas nacionales, promover la disminución de asimetrías sociales y la inequidad existentes, lograr una mayor integración social y fortalecer la democracia en Bolivia.
2. Incentivar la producción de conocimientos socialmente relevantes y las aproximaciones multidisciplinaras que permitan visiones integrales de la sociedad, promoviendo simultáneamente la excelencia académica. Para el PIEB, desarrollar el conocimiento, investigación y acceso a la información son pilares para que una sociedad pueda afrontar su futuro.
3. Promover la formación de nuevas generaciones de investigadores dando énfasis en la formación de jóvenes. "Investigar formando y formar investigando" es uno de los principales propósitos del PIEB.
4. Desarrollar la capacidad local, regional y nacional de investigación a través de iniciativas de fortalecimiento a recursos humanos e institucionales.
5. Democratizar el acceso al conocimiento, a través de medios de comunicación especializados en investigación, ciencia y tecnología, y la creación de espacios de encuentro entre el Estado, la sociedad civil y la academia.

El año 2008, el PIEB puso en marcha el Programa de Investigación Ambiental (PIEB-PIA) con el objetivo de contribuir a propiciar acciones de cambio a favor del desarrollo sostenible en el país, mediante la formulación de propuestas de investigación que orienten a la toma de decisión y las políticas públicas a nivel local y nacional. En ese marco el Programa desarrolla sus actividades en distintas temáticas ambientales bajo una perspectiva integral, con la consideración de las dimensiones: social, económica, política y territorial.

Del cacao silvestre al chocolate

Una propuesta de mercado para comunidades amazónicas

Del cacao silvestre al chocolate

Una propuesta de mercado para comunidades amazónicas

Alfonso F. Malky Harb
Juan Carlos Ledezma Columba
Alejandra P. Candia Aliaga

Programa de Investigación Estratégica en Bolivia

Conservación Estratégica

CONSERVACIÓN INTERNACIONAL Bolivia

Danida

La Paz, 2012

Esta publicación cuenta con el auspicio de la Embajada Real de Dinamarca.

Malky Harb, Alfonso F.
Del cacao silvestre al chocolate. Una propuesta de mercado para comunidades amazónicas /Alfonso F. Malky Harb; Juan Carlos Ledezma Columba; Alejandra P. Candia Aliaga. --La Paz: Embajada Real de Dinamarca; Fundación PIEB, 2012.
xviii; 44 p. ; cuads.; grafs; maps: 23 cm. -- (Serie Investigación Ambiental)

D.L. : 4-1-2766-11
ISBN: 978-99954-57-24-2 : Encuadernado

CACAO / CACAO SILVESTRE / CHOCOLATE / COMERCIO - CACAO / CULTIVOS DE CACAO / DEMANDA DE CACAO / EXPORTACIÓN DE CACAO / APROVECHAMIENTO DE CACAO / ESTUDIO DE MERCADO / DESARROLLO SOSTENIBLE / DESARROLLO ECONÓMICO / INGRESOS ECONÓMICOS / GRANO DE CACAO / MERCADO - CACAO / MERCADO INTERNO / PARQUES NACIONALES / RESERVAS NATURALES / ÁREAS PROTEGIDAS / RECURSOS FORESTALES / RESERVAS FORESTALES / BOSQUES / REGIÓN AMAZÓNICA / DESARROLLO DE LA COMUNIDAD / PRODUCTO ALIMENTICIO / PARTICIPACIÓN COMUNITARIA / COMUNIDADES RURALES / PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS / PROCESAMIENTO DE CACAO / MADIDI / PILÓN LAJAS

1. título **2.** serie

D.R. © Fundación PIEB, enero de 2012
Edificio Fortaleza. Piso 6. Oficina 601
Avenida Arce 2799, esquina calle Cordero
Teléfonos: 2432582 - 2431866
Fax: 2435235
Correo electrónico: fundacion@pieb.org
Página web: www.pieb.org / www.pieb.com.bo
Casilla 12668
La Paz, Bolivia

Coordinación de edición: Mónica Navia

Edición: Patricia Montes
Diseño gráfico de cubierta: PIEB
Diagramación: Dalia Nogales
Fotografía de portada: Tony Suárez
Impresión:

Impreso en Bolivia
Printed in Bolivia

Índice

Presentación XI

Prólogo XV

Introducción 1

Capítulo I
Antecedentes 5

Capítulo II
Metodología 11
1. Estudio de mercado 11
   1.1. Análisis cuantitativo 11
   1.2. Análisis cualitativo 13
   1.3. Compendio y análisis de la información 13
2. Análisis de factibilidad financiera 15

Capítulo III
Resultados 21
1. Descripción general del mercado 21
2. Demanda de Selva Cacao y precios óptimos 23
   2.1. Estimación de demanda 23
   2.2. Análisis de precios 24
3. Evaluación del producto 26

Capítulo IV
Análisis de factibilidad financiera 29
1. Viabilidad de la propuesta 29

2. Aplicabilidad de la propuesta 30
3. Sostenibilidad de la propuesta 33

Conclusiones y recomendaciones 35

Bibliografía 39

Autores 43

Índice de cuadros

Cuadro 1: Producción total de cacao en el mundo según zonas geopolíticas, gestiones 2004-2008 (estimada), expresada en miles de toneladas 6
Cuadro 2: Población de la ciudad de La Paz de nivel medio a alto clasificada según sexo y rango de edad 12
Cuadro 3: Sustitución de la marca preferida 22
Cuadro 4: Escenarios de cálculo de demanda 24
Cuadro 5: Rango de precios según marca (en Bolivianos) 26
Cuadro 6: Aspectos positivos y negativos del sabor 27

Índice de figuras

Figura 1: Presentación de las tabletas de Selva Cacao 9
Figura 2: Proceso para la determinación del precio óptimo 14
Figura 3: Penetración de mercado: las marcas más importantes 22
Figura 4: Percepción sobre calidad y precio de las marcas en el mercado de La Paz 23
Figura 5: Esquema de precios óptimos para Selva Cacao 25

Índice de mapas

Mapa 1: Ubicación del área de intervención 8

Abreviaturas

ACB	Análisis costo-beneficio
ANMI	Área natural de manejo integrado
CI Bolivia	Conservación Internacional Bolivia
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
CSF	Conservación Estratégica (Conservation Strategy Fund)
DESSBOL	Desarrollo Social y Sostenible en Bolivia
ICCO	International Cocoa Organization
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
PN	Parque nacional
RB	Reserva de la biosfera
TCO	Tierra comunitaria de origen
VPN	Valor presente neto

Presentación

Con el propósito de coadyuvar a la política de áreas protegidas (AP) con propuestas de investigación que fortalezcan la consolidación de las unidades de conservación y su articulación a la gestión del territorio, el Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB), mediante su Programa de Investigación Ambiental, diseñó y promovió durante los años 2009 y 2010, la convocatoria para proyectos de investigación "Sostenibilidad de las áreas protegidas en la Cuenca Amazónica de Bolivia".

Este concurso contó con el apoyo de una representativa plataforma institucional, encabezada por la Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB) y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), junto con el Instituto de Ecología de la Universidad Mayor de San Andrés (IE-UMSA), el Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo (IRD), la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), la Embajada Real de Dinamarca, la Embajada del Reino de los Países Bajos, la Embajada de Francia y la Cooperación Regional de Francia para los Países Andinos.

Tres AP de la cuenca amazónica del país, Madidi, Pilón Lajas e Isiboro Sécure, fueron las seleccionadas como cobertura geográfica de intervención de los proyectos a partir de un análisis que consideró aspectos biofísicos y socioeconómicos en el ámbito espacial y geográfico, relacionados al mismo tiempo con las líneas de investigación estratégicas. Estos espacios protegidos ameritaron especial atención para el estudio de temáticas relevantes en cuanto a la gestión pública de AP.

Entre julio de 2010 y febrero de 2011, los seis proyectos ganadores del concurso trabajaron con la perspectiva de formular propuestas

concretas de intervención o acción que contribuyan al esclarecimiento de los problemas analizados. Las reflexiones se centraron en cuatro líneas estratégicas para la gestión y política de las AP:

- estrategias de conservación y desarrollo en AP que enfrentan presiones socioambientales debido a la implementación de grandes proyectos de desarrollo,
- contribución de los servicios ambientales que prestan las AP en relación al cambio de uso de suelos,
- aprovechamiento sostenible de recursos naturales en AP, y
- factores estructurales y nuevos escenarios político-normativos y socioculturales en el contexto de las AP.

El conjunto de las investigaciones ha realizado la lectura de estas temáticas desde distintas aristas y enfoques, lo que ha permitido una sinergia y complementariedad de datos. Dos investigaciones analizaron aspectos vinculados a la política y gestión de AP. Una de ellas, mediante el estudio de aspectos financieros para la gestión sostenible de AP con la propuesta de un abanico de mecanismos y estrategias financieras a corto, mediano y largo plazo, para coadyuvar a la gestión del Madidi y Pilón Lajas, y así lograr un mayor y estable flujo financiero que apoye al manejo integral de manera efectiva. La segunda analizó la gestión compartida de AP en una zona de sobreposición territorial entre el Parque Madidi y la TCO Leco de Apolo, concluyendo en un modelo para la aplicación de la gestión compartida, lo cual supuso el diseño participativo, y en consenso con los actores involucrados, de una nueva estructura organizativa con roles compartidos e individuales para cada institución inmersa en la gestión, para contribuir de esta manera a la toma de decisiones y gestión del territorio.

En cuanto al manejo sostenible de recursos naturales en AP, un proyecto trabajó en un estudio de mercado interno con barras de chocolate experimentales elaboradas con cacao silvestre producido en el norte paceño. Tras haberse demostrado los impactos socioeconómicos y ambientales que generaría la actividad, en el estudio se alienta a autoridades nacionales, regionales e instituciones privadas y de cooperación a incentivar el aprovechamiento y la transformación

del cacao silvestre en beneficio de las comunidades locales de las áreas de influencia del Madidi y Pilón Lajas.

En la línea de investigación relacionada con las presiones socioambientales en AP debido a la implementación de grandes iniciativas de desarrollo, una investigación analizó la gestión de conflictos vinculados a la construcción del Corredor Norte y la Represa de El Bala que afectan a cinco pueblos indígenas del Parque Madidi y la Reserva Pilón Lajas; a la vez plantea una propuesta para la conformación de una plataforma de actores que posibilite el diálogo, la transformación de conflictos y la gobernanza en estas zonas.

Finalmente, una investigación abordó la temática de servicios ambientales que prestan las AP, con el análisis y evaluación de la factibilidad de una iniciativa para reducir la deforestación del Parque Isiboro Sécure, en donde se había proyectado la construcción de la carretera Villa Tunari-San Ignacio de Moxos, actualmente suspendida. El análisis realizado por el proyecto incluyó el potencial biofísico para proveer de servicios de carbono y paisaje, el costo de oportunidad de áreas de bosque potenciales y la red de actores involucrados en una iniciativa que toma en cuenta el bosque y el cambio climático.

Con especial satisfacción, el PIEB presenta los resultados y las propuestas de cinco de estas investigaciones, que aportan con valiosos insumos al debate sobre el manejo sostenible de la biodiversidad y de los recursos naturales y sobre alternativas de desarrollo compatibles con los objetivos de las AP, en sintonía con las estrategias locales de desarrollo.

Destacamos la relevancia, pertinencia y actualidad de los resultados de estas investigaciones que se presentan en la serie "Áreas Protegidas". Los territorios estudiados son muestras representativas de nuestro patrimonio natural y cultural, donde es posible incentivar un desarrollo integral e incluyente que ponga en valor al capital natural y a las comunidades locales que las habitan.

Godofredo Sandoval
Director del PIEB

Prólogo

Se estima que hace ya más de 4.000 años se originó la especie silvestre de cacao, conocida científicamente como *Theobroma cacao.* Su centro de origen se ubica en la parte alta de la cuenca amazónica, que comparten Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. En la época precolombina los intercambios entre los pueblos de la América tropical expandieron la especie hasta México, donde los mayas perfeccionaron el proceso de extracción del licor de cacao, ingrediente central del chocolate, e incluso lo cultivaron alrededor del año 600 de nuestra era. Su comercio se expandió poco después de la llegada de Colón a las Américas, primero a España, y luego rápidamente al resto de Europa entre los siglos XVII y XVIII. En esta época se inicia en Francia la fabricación y comercialización del chocolate como hoy lo conocemos, difundiéndose luego especialmente a Inglaterra, Suiza y Bélgica. A fines del siglo XVIII regresa a América como chocolate fabricado en Estados Unidos de Norteamérica, época en que en Sudamérica sólo Brasil participaba activamente en una producción creciente.

A través de los años se desarrollaron variedades muy productivas, pero no necesariamente de calidad. Por su origen y variedades, se identifican tres tipos de cacao: el forastero, un híbrido considerado de baja calidad, con fuerte presencia en los cultivos de África, Asia y Brasil (ocupa más del 90% de la producción mundial de cacao); el criollo, compuesto por variedades diversas de cacao de origen (no hibridadas), ocupa el 4% del cacao comercializado mundialmente, pero cubre casi el 100% de la demanda de cacao para chocolate gourmet, y se produce en la América tropical, especialmente en Ecuador, Venezuela y en algunos países del Asia; y la variedad

trinitario, que es un híbrido entre forastero y criollo, desarrollado en la isla de Trinidad.

Según la FAO, la mayor producción de grano de cacao en el mundo se da en África, principalmente en la Costa de Marfil; le sigue el Asia, especialmente en Indonesia; y finalmente América Latina, sobre todo en Brasil. Pero el cacao de calidad es producido por países como Ecuador y Venezuela.

Puesto que la cuenca alta del Amazonas es el centro de origen del cacao, la recolección y el uso del cacao silvestre por los pueblos indígenas de la Amazonía boliviana es una práctica que posiblemente se remonte al período precolombino. Estos pueblos usan y consumen chocolate artesanal de manera tradicional, la mayor parte obtenido de la recolección de plantas silvestres cercanas a sus comunidades en los bosques que las rodean, sin una práctica de cultivo. Sin embargo, las concentraciones de árboles de cacao en algunas regiones de Bolivia, como las llanuras de Baures y las riberas de los ríos Beni y Madidi, sugieren prácticas de enriquecimiento en el bosque.

En Bolivia la producción de chocolates es hasta ahora una actividad relativamente pequeña; mucho mayor es el volumen de importación de productos relacionados con el chocolate. Recientemente, sin embargo, varias empresas bolivianas han comenzado a producir, en su mayoría utilizando subproductos del cacao de otros países, especialmente de Ecuador. Destaca y marca la diferencia la Central de Cooperativas El Ceibo, que trabaja solamente con cacao de la región de Alto Beni, en el departamento de La Paz, en su mayoría del tipo forastero, pero también criollo e híbridos de ambos, y que es la empresa que produce y exporta mayores volúmenes en precio y peso de cacao de Bolivia, un primer paso para cambiar la historia del cacao boliviano. Un segundo paso, fundamental, fue cuando la empresa Felchlin de Suiza empieza a producir uno de sus chocolates favoritos, denominado Cru Sauvage (Cosecha Salvaje, en castellano), y que muchos expertos califican como el mejor chocolate en el mundo del año 2005. Cru Sauvage es fabricado con pepas de cacao provenientes de Baures, en el Beni, cosechadas por indígenas de la zona y exportadas por la empresa boliviana REPSA. Es entonces cuando el cacao criollo silvestre boliviano logra un lugar en el mapa mundial de la chocolatería.

Para ilustrar el consumo y la producción boliviana de cacao, destaco que para el año 2008 —según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), respectivamente— las importaciones de productos de cacao y derivados en el país alcanzaron 13,5 millones de dólares americanos, mientras que las exportaciones sumaron 2,1 millones de dólares, aunque para el mismo año el comercio interno de cacao en pepa en Bolivia superó los 3,7 millones de dólares sobre una producción cercana a las 2.000 toneladas, 45 veces menos que el Ecuador.

Egüez y Olazábal indican que la producción nacional de cacao en grano seco el año 1988 alcanzaba a 1.740 toneladas, en tanto que en el año 2006 se aportaba al mercado con una cantidad de 2.080 toneladas anuales, es decir, el 0,17% de la producción mundial. Esto nos muestra que en 19 años la contribución a la producción anual se ha incrementado en 340 toneladas en promedio.

Dos investigaciones contribuyeron a cambiar el panorama de conocimiento sobre el cacao en Bolivia: la publicación de Bazoberry y Salazar (2008), que indica un camino a nivel nacional para el cacao producido en la base social campesina, y la publicación de Malky y Espinoza (2010), que muestra la potencialidad de expansión del cacao, tanto híbrido como silvestre, en el norte de La Paz. El trabajo que se presenta ahora es el primer intento técnico de dilucidar el potencial del mercado de chocolate gourmet en la ciudad de La Paz, como un mercado promisorio y de expansión favorable, demostrando adicionalmente que es posible extraer cacao silvestre de las selvas de la Amazonía boliviana —en este caso, de la comunidad de Carmen del Emero, una comunidad indígena tacana perteneciente a la Tierra Comunitaria de Origen Tacana, a orillas del río Beni— si se trabaja en alianza con empresas como Selva Cacao, que permiten la intermediación adecuada para llegar a los mercados.

Con base en las conclusiones del estudio que podrán leer a continuación, es posible imaginarse para varias comunidades del norte amazónico de Bolivia un futuro en que el bosque les permita obtener los beneficios necesarios para vivir bien, elemento clave para asegurar la supervivencia de nuestra Amazonía, amenazada por una de

las tasas de deforestación más agresivas del planeta —que alcanza a más de 150.000 hectáreas al año— y que no necesariamente está dejando beneficios a las poblaciones locales, que viven en pobreza.

Los invito a adentrarse, a través de este valioso texto, al sorprendente mercado del chocolate de calidad en la ciudad de La Paz, que queda develado en beneficio de las poblaciones tacanas de la alejada Carmen del Emero, así como de emprendedores locales interesados en este nuevo y creciente rubro.

Eduardo Forno
Director Ejecutivo
Conservación Internacional Bolivia

Introducción

Muchas de las áreas protegidas en Bolivia están amenazadas por una presión creciente sobre sus recursos naturales. Una actividad productiva que tiene el potencial de generar recursos económicos para las poblaciones locales y a la vez de contribuir a la gestión ambiental y la conservación de los recursos naturales es el aprovechamiento y transformación del cacao silvestre. En el norte de La Paz el cacao silvestre se extrae de las áreas de influencia del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado (PN y ANMI) Madidi y de la Reserva de la Biosfera-Tierra Comunitaria de Origen (RB-TCO) Pilón Lajas, aunque de un modo todavía muy incipiente.

La producción de cacao representa una alternativa económica diferente y de bajo impacto ambiental que puede ayudar a diversificar las fuentes de ingresos de comunidades indígenas y campesinas en el norte de La Paz, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias locales, cuyas actividades económicas son principalmente de autoconsumo (Malky y Espinoza, 2010). De esta manera, la producción y extracción de cacao se constituye en una alternativa económica que contribuye a la conservación, incentivando la producción sostenible y la valoración del bosque, especialmente alrededor de áreas protegidas como Madidi y Pilón Lajas.

Hasta hace poco, el cacao silvestre era comercializado casi exclusivamente en forma de grano. No obstante, el año 2009, Conservación Internacional Bolivia (CI Bolivia), en coordinación con la empresa Selva Cacao, desarrollaron de manera experimental tabletas de chocolate elaboradas con granos de cacao provenientes de la comunidad de Carmen del Emero, situada en la zona de influencia del PN y ANMI

Madidi. Tomando en cuenta esta producción, y con la finalidad de analizar la viabilidad de este producto en un segmento del mercado de la ciudad de La Paz, Conservación Estratégica (CSF) y CI Bolivia decidieron llevar a cabo un estudio de mercado para esta producción experimental.

El estudio de mercado es parte de un proceso de más de dos años, que fue apoyado por CI Bolivia y por instituciones socias, como la sociedad civil para el Desarrollo Social y Sostenible en Bolivia (DESSBOL) y la empresa Selva Cacao. Como parte de ese proceso, y luego de haber identificado esta actividad como una alternativa sostenible en términos sociales y ambientales, las instituciones mencionadas decidieron apoyar la actividad productiva, tanto en la mejora de la producción de materia prima como en su transformación. Es así que se decidió elaborar una prueba de producto, para la cual se produjeron dos tipos de tabletas de chocolate fino a partir del cacao silvestre de la comunidad de Carmen del Emero.

Se elaboraron más de 12.000 tabletas de dos tipos —con 65% y con 75% de contenido de cacao silvestre— y se diseñaron empaques. Inicialmente se promocionó el producto en reuniones y talleres nacionales e internacionales, solamente como resultado de un proyecto. Posteriormente, la empresa Selva Cacao puso a la venta parte de la producción. Paralelamente, por la necesidad y la oportunidad en este producto, CSF y CI Bolivia decidieron realizar un estudio de mercado para estas tabletas de chocolate.

De esta manera, se determinó que la demanda mínima de tabletas de Selva Cacao en el segmento de mercado analizado en la ciudad de La Paz asciende a algo más de 350 mil tabletas al año. En base a esta demanda y al potencial natural del recurso, se estimó que el cacao del norte del departamento podría abastecer el mercado de La Paz, quedando producción excedente para otros mercados.

Más aun, por la importancia del producto, el objetivo final del estudio es el de impulsar una actividad que pueda tener impactos positivos en términos sociales, económicos y ambientales. En ese sentido, se propone desarrollar una alternativa económica que, además de contribuir a mejorar las condiciones de vida

de poblaciones locales, represente una opción económica con objetivos de conservación. Es así que la propuesta también incluye la transferencia directa de los beneficios de la transformación en chocolate hacia los productores del grano de cacao.

En el capítulo I se ofrece información que pone en contexto el tema de la comercialización del cacao silvestre a partir de un estudio de mercado realizado por el equipo de investigación; en el capítulo II se describe la metodología utilizada en la investigación; el capítulo III expone los principales resultados del estudio; el capítulo IV analiza la factibilidad financiera de la propuesta, así como una proyección de la sostenibilidad en el tiempo. Por último, se brindan conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

Antecedentes

En el contexto internacional, el cacao es cultivado especialmente en el oeste de África, América Central, América del Sur y Asia. La producción de cacao según zonas geopolíticas a nivel mundial entre los años 2004-2005 a 2008-2009 ha tenido una interesante variación de 2,48% (cuadro 1), reflejo de un incremento de la demanda de las industrias relacionadas, principalmente la del chocolate. La participación de Bolivia en el mercado mundial es poco significativa (0,1%) (Malky y Espinoza, 2010); sin embargo, el tipo de mercado en el cual se comercializa el cacao boliviano es interesante porque gran parte de la producción tiene la denominación de orgánico y es acreditada internacionalmente, lo que coloca al país entre los principales productores de este cada vez más valorado producto.

Existe asimismo un mercado que busca el cacao fino y de aroma, cuya dinámica y oferta son distintas y varían en general respecto a las del cacao orgánico porque sus precios están entre 200% y 300% por encima de los precios de granos convencionales.

Este mercado incluye la producción de la zona propuesta, la que se basa en el cacao silvestre, cuyo destino final se concentra en Europa occidental. Los datos que se tiene sugieren que el mercado externo puede representar también un mercado potencial para la empresa boliviana Selva Cacao; no obstante, el presente estudio se limita a evaluar la viabilidad del producto en el mercado interno.

Cuadro 1
Producción total de cacao en el mundo según zonas geopolíticas, gestiones 2004-2008 (estimada), expresada en miles de toneladas

País	2004-2005 (miles de toneladas)	2005-2006 (miles de toneladas)	2006-2007 (miles de toneladas)	2007-2008 (miles de toneladas)	Variación 2004/2008 a 2008/2009
Producción mundial	3.421	3.762	3.421	3.663	2,48%
Total África	2.414	2.647	2.378	2.602	0,29%
Costa de Marfil	1.426	1.557	1.422	1.431	-12,34%
Ghana	552	660	555	730	26,81%
Nigeria	206	214	165	200	1,94%
Camerún	190	172	170	188	2,63%
Otros África	39	44	46	54	1,94%
Total Asia y Oceanía	569	681	635	614	11,95%
Indonesia	470	575	525	500	10,64%
Malasia	26	27	28	32	23,08%
Otros Asia	73	79	82	82	16,44%
Total América	437	434	409	447	2,52%
Brasil	171	162	120	160	5,26%
Ecuador	114	113	115	115	1,75%
Otros América	152	160	167	172	15,75%

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior-IBCE, en base a datos de The International Cocoa Organization (ICCO); USDA; Reuters; LMC Estimates y la elaboración de World Cocoa Foundation (mayo de 2009).

En el caso de Bolivia, la recolección y el cultivo de cacao forman parte importante del ingreso de un estimado de 8.240 familias. Según un relevamiento de campo realizado por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), hay cacao cultivado en un total de 8.635 hectáreas concentradas en Alto Beni, donde destaca la Cooperativa "El Ceibo", mientras que el "cacao amazónico boliviano" —que se refiere a la riqueza genética silvestre que se presenta en las distintas regiones de Bolivia— alcanza a 12.115 hectáreas. El 67% de esa producción se concentra en Beni y el 24% en Santa Cruz.

Esta producción no satisface las necesidades de la industria nacional (Malky y Espinoza, 2010).

El aprovechamiento del cacao silvestre representa una alternativa económica diferente y de bajo impacto ambiental; puede ayudar a diversificar la fuente de ingresos de comunidades indígenas y campesinas en el norte de La Paz, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias locales, cuyas actividades económicas son principalmente de autoconsumo (Malky y Espinoza, 2010). De esta manera, el aprovechamiento del cacao silvestre representa una alternativa económica que contribuye a la conservación incentivando la producción sostenible y la valoración del bosque, especialmente alrededor de áreas protegidas como Madidi y Pilón Lajas.

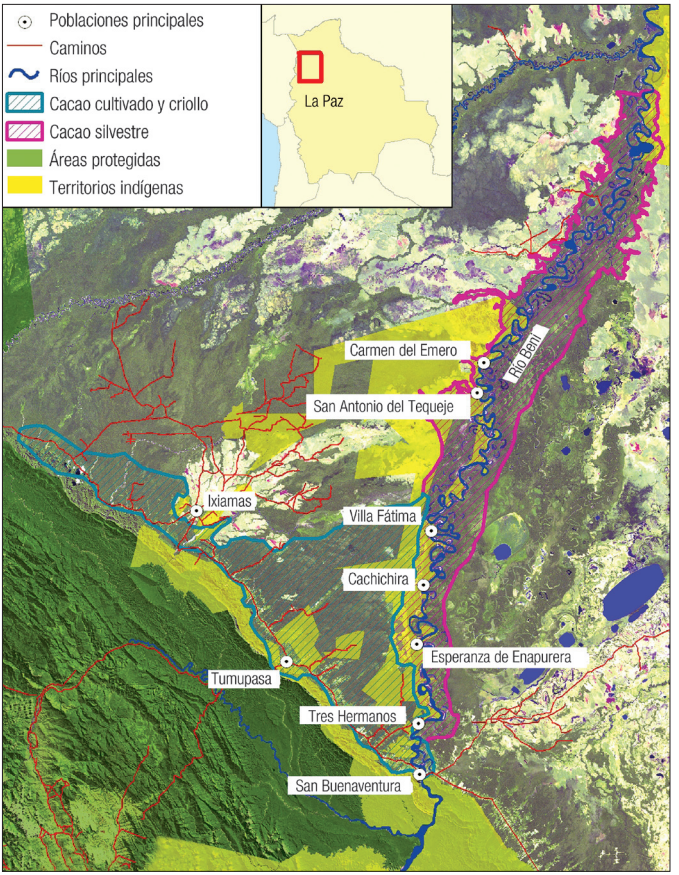
Actualmente, la producción de cacao en la región amazónica del norte de La Paz es marginal y quienes están involucrados en esta actividad carecen de información básica respecto a sistemas de aprovechamiento, mercado y financiamiento. Esto determina que existe informalidad en los mecanismos de producción y comercialización. Esta situación perjudica a las comunidades, ya que reciben precios bajos por un producto de baja calidad. Sin embargo, a pesar del desarrollo marginal de la actividad en los municipios de Ixiamas y San Buenaventura, la región produce cacao silvestre, que es un producto muy apreciado en el mercado internacional y que goza de precios superiores a los del cacao convencional.

Una manera de lograr que el cacao silvestre contribuya al desarrollo sostenible es conseguir una demanda estable de chocolate fino elaborado a partir de esta materia prima. Esta demanda posibilitaría que se incentive una actividad compatible con la vocación productiva de las tierras de la Amazonía boliviana, al mismo tiempo que se incremente la producción de cacao en la región. A partir de la transformación del cacao silvestre y su comercialización en forma de tabletas de chocolate, se contribuiría de manera efectiva al desarrollo rural y, a la vez, se demostraría que el bosque natural cuenta con un valor económico que justifica su conservación.

Desde hace varios años, diferentes agencias de cooperación y ONG vienen impulsando el desarrollo de esta actividad. Desde el año

2008, CI Bolivia y DESSBOL han apoyado procesos de capacitación para mejorar la producción del grano de cacao silvestre en las áreas de influencia de las áreas protegidas Madidi y Pilón Lajas y en los territorios indígenas de las etnias tacana y tsimane-mosetene, principalmente en la comunidad tacana de Carmen del Emero (mapa 1). A partir de este apoyo, se ha logrado mejorar la calidad de la oferta del grano de cacao de esta región y también se ha incrementado la cantidad ofertada debido al incentivo generado por la demanda constante del grano de cacao.

Mapa 1
Ubicación del área de intervención



Fuente: Conservación Internacional.

Además de apoyar el proceso de postcosecha para la producción de grano de cacao, CI Bolivia apoyó, mediante la empresa Selva Cacao, la elaboración de dos tipos de tabletas de chocolate fino de 100 gramos —una con 75% de contenido de cacao silvestre y otra con 60% (figura 1)— para efectuar una prueba de mercado. Ambas tabletas, de producción limitada, se comercializan actualmente en el mercado de La Paz. Se puso a la venta alrededor de 6.000 tabletas de un total de 12.570 producidas como prueba, y se diseñó una estrategia de comercialización y comunicación. No obstante, en los alcances de la relación interinstitucional quedaba pendiente la realización de un análisis de mercado que permitiera determinar la posible inserción del producto en el mercado nacional, así como un análisis de factibilidad financiera que permita determinar la rentabilidad del negocio para los actores involucrados.

Figura 1
Presentación de las tabletas de Selva Cacao

Fuente: empresa Selva Cacao.

En ese contexto, el objetivo general de la investigación es contribuir al desarrollo de una actividad que puede tener impactos positivos en términos sociales, económicos y ambientales. Esta actividad, además de contribuir a mejorar las condiciones de vida de poblaciones locales, puede representar una opción económica que comparta los objetivos de conservación por los cuales fueron establecidas áreas protegidas tales como el PN y ANMI Madidi y la RB-TCO Pilón Lajas. Es así que para el presente estudio se plantean los siguientes objetivos y actividades:

(a) Realizar un estudio de mercado

- Estimar y caracterizar la demanda para Selva Cacao.
- Definir los precios óptimos para la comercialización del producto.

(b) Realizar un análisis de factibilidad financiera y una propuesta de implementación

- Estimar la viabilidad financiera del negocio y/o actividad, diferenciando entre los distintos actores que participan en el mismo.
- Proponer un modelo de transferencias de beneficios para los actores locales.
- Proponer una estrategia de expansión del negocio y/o actividad a otras comunidades de la región.

CAPÍTULO II

Metodología

1. Estudio de mercado

1.1. Análisis cuantitativo

Se aplicó una encuesta para un segmento del mercado del consumidor final de la ciudad de La Paz. En ella se realizó el relevamiento de los hábitos, percepciones y preferencias.

El segmento de mercado identificado fue el de un nivel socioeconómico medio a medio-alto y alto. Los encuestados fueron seleccionados por su edad y consumo de chocolate; es así que se encuestó a personas de más de 23 años de edad y que consumen chocolate por lo menos dos veces al mes.

Para la definición del universo se utilizó información secundaria: en primera instancia del Instituto Nacional de Estadística, para obtener datos sobre la distribución de la población urbana de la ciudad de La Paz por rangos de edad y sexo y, posteriormente, de la empresa CIES Internacional (empresa de investigación de mercados) para clasificar a la población por niveles socioeconómicos.

Este estudio revela que sólo el 18% de la población urbana de La Paz pertenece a los niveles socioeconómicos medio a alto. Estos datos permitieron contar con el universo deseado de estudio que se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2
Población de la ciudad de La Paz de nivel medio a alto clasificada según sexo y rango de edad

	Hombres	Mujeres	Total
23-29 años de edad	13.143	14.864	28.007
30-39 años de edad	9.248	10784	20.032
40-49 años de edad	7.294	8.288	15.582
50 a más años de edad	9.370	11.223	20.593
Total	39.054	45.159	84.213

Fuente: Elaboración propia con información del INE.

El cálculo de la muestra se realizó con una fórmula que considera un tamaño de población infinito y que se utiliza comunmente para poblaciones mayores a 10.000 casos:

$$n = Z_a^2 \frac{p.q}{i^2}$$

Donde

n Tamaño muestral

Z Valor correspondiente a la distribución Gauss 1,96 para a=0,05 y 2,58 para a=0,01

p Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, la opción más favorable es (*p*=0,5), que hace mayor el tamaño muestral

q 1-*p*

i Error que se prevé cometer

Considerando un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, el tamaño de muestra calculado fue de 386 casos. Sin embargo, se levantaron 407 encuestas.

1.2. Análisis cualitativo

Con la finalidad de complementar el análisis cuantitativo, se realizaron grupos focales y también se recolectó información secundaria, como estadísticas y textos relacionados al tema del cacao y del chocolate. De las encuestas se derivó información sobre los principales atributos de los chocolates, en tanto que en los grupos focales se obtuvo información complementaria relativa a los mismos. Se llevaron adelante tres grupos focales con los siguientes grupos objetivo: (i) chefs y vendedores de chocolate; (ii) consumidores regulares de chocolate; (iii) miembros del Comité Nacional del Cacao y profesionales ligados a la conservación. Los grupos fueron moderados por el equipo de investigadores en base a unas guías de aprendizaje.

1.3. Compendio y análisis de la información

Una vez recolectada la información, se procedió a contabilizarla, procesarla e interpretarla. A través del análisis cuantitativo, se obtuvo la demanda potencial existente y el precio óptimo para Selva Cacao. Por otro lado, en el análisis cualitativo se enfatizó en el "por qué" los consumidores podrían variar sus preferencias y si aceptarían o no el producto.

La información fue clasificada en los rubros de: descripción del mercado, demanda del producto y definición de precios, y evaluación del producto.

Descripción del mercado

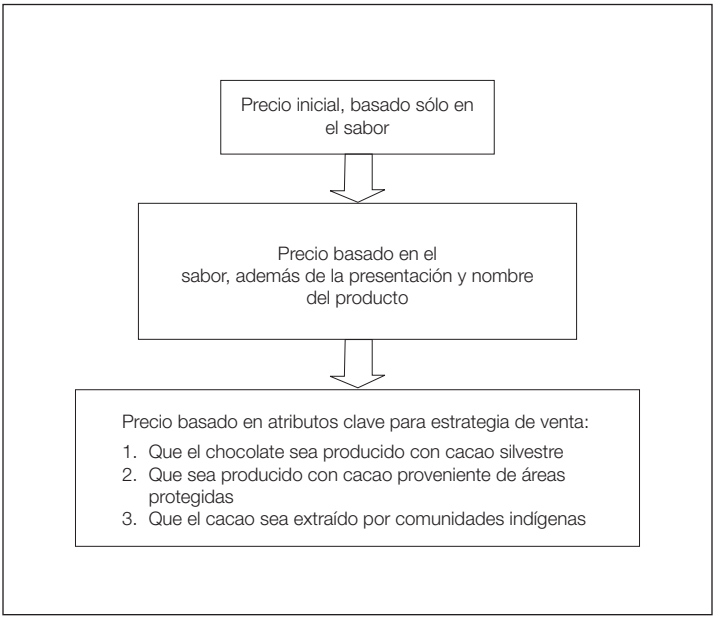
El mercado del chocolate en la ciudad de la Paz fue descrito en base a: tipos de chocolate que se consumen en el mercado, lugares de venta y nivel de gasto realizado en los mismos. También se indagó en torno a la temporalidad de la demanda, el conocimiento y preferencia de marcas, penetración de mercado y fidelidad hacia las marcas. También se evaluó la percepción del mercado respecto a la calidad y los precios de estas marcas.

Demanda y precios

Para el cálculo de la demanda por el producto de Selva Cacao se tomaron en cuenta las siguientes variables: (i) población total de la ciudad de La Paz; (ii) población que pertenece a los niveles medio a alto; (iii) supuestos sobre el porcentaje de la población objetivo que consume chocolate al menos dos veces al mes; y (iv) interés de la población en comprar el producto.

Para la definición de precios, el cuestionario fue estructurado de modo que los entrevistados respondieran sobre precios en tres oportunidades (figura 2): la primera basada sólo en el sabor, la segunda incorporando el efecto del empaque y la imagen, y la tercera considerando los atributos que destacan y hacen a Selva Cacao (chocolate producido con cacao silvestre, extraído por comunidades indígenas localizadas dentro de o próximas a áreas protegidas).

Figura 2
Proceso para la determinación del precio óptimo



Fuente: elaboración propia.

Evaluación del producto

Los productos fueron evaluados en las encuestas y en los grupos focales. Lo que determinó la preferencia por Selva Cacao en la encuesta fue la evaluación que se hizo de los dos tipos de chocolates, primero a través de una prueba ciega y luego mediante la evaluación del empaque. Una vez realizadas ambas pruebas, se consultó a los entrevistados sobre sus preferencias.

También se evaluaron atributos clave de los chocolates durante las encuestas. Esto se hizo pidiendo a los entrevistados que califiquen en una escala del 1 al 10 el nivel de importancia que tienen seis atributos: cuatro de ellos relacionados con el concepto mismo de Selva Cacao (chocolate producido con cacao silvestre, cacao extraído por comunidades indígenas, cacao que proviene de un área protegida y producto de elaboración nacional) y, complementariamente, dos atributos adicionales: las cualidades de producto orgánico o natural y su comercialización en lugares exclusivos. Los seis atributos fueron evaluados con el fin de identificar aquellos que son más relevantes para los consumidores y de brindar insumos para una estrategia de mejoramiento de la presentación del producto y su distribución.

2. Análisis de factibilidad financiera

La herramienta de análisis aplicada para evaluar la viabilidad de la transformación de cacao silvestre en tabletas de chocolate es el análisis costo-beneficio (ACB). El ACB mide la eficiencia de una inversión o de una actividad en particular. Así, un proyecto es considerado eficiente cuando los beneficios producidos por éste son mayores que los costos de su implementación (aunque es posible que haya alternativas más eficientes en el uso de los recursos). El indicador de eficiencia más utilizado por el ACB y empleado en este estudio es el valor presente neto (VPN), el cual debe ser superior a cero para que una inversión se considere eficiente.

A través del VPN es posible calcular el valor de la actividad, el cual está directamente relacionado con la rentabilidad de la misma y es resultado del flujo de ingresos menos los costos esperados. Mediante

la actualización de flujos de ingresos y costos es posible llegar a una convergencia de los flujos futuros en un momento dado en el tiempo.

El VPN de un flujo futuro de beneficios netos se define algebraicamente de la siguiente manera:

$$VPN = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

Donde:

Bt = Beneficios brutos en el año t; C_t *= Costos totales en el año t; r = Tasa de descuento;* n *= Período de vida o número de años considerados para el análisis;* $(1+r)^t$ *= Factor de descuento*[1] *para el año t.*

Así, el VPN vendría a representar la sumatoria agregada de los beneficios netos descontados en el tiempo.

El ACB puede desarrollarse desde una perspectiva financiera o económica. En el caso particular de Selva Cacao, se desarrolla solamente desde la perspectiva financiera, ya que se asume que las externalidades ambientales generadas por la expansión e intensificación del aprovechamiento de cacao silvestre en la región de estudio serán positivas.

El desarrollo del ACB desde una perspectiva financiera hace posible analizar el flujo de fondos proveniente de los ingresos y egresos de caja que ocurrirían ante una eventual expansión de la actividad productiva en sus etapas primarias, así como durante el proceso de transformación del cacao silvestre a tabletas de Selva Cacao.

1 Los flujos serán descontados usando el costo promedio ponderado de capital privado, que considera la composición probable de deuda y capital propio del inversionista. Esta tasa corresponde al costo de oportunidad del dinero, establecido por las instancias que probablemente financien el proyecto. Para fines del proyecto se consideró una tasa de descuento del 12%.

Granos de cacao silvestre en proceso de secado. Fotografía: Alfonso Malky

Una comunaria muestra el cacao silvestre cosechado. Fotografía: Alfonso Malky

La evaluación financiera se realizó desde la perspectiva de dos agentes económicos: el inversionista que realiza la transformación del cacao silvestre y los proveedores de materia prima. Este análisis se realiza para un periodo de evaluación de 10 años, asumiendo que en ese plazo se alcanzaría la producción máxima posible de cacao silvestre en la región bajo estándares de sostenibilidad y considerando el potencial de aprovechamiento. Los costos y beneficios considerados son a precios de mercado. Para aquellos productos afectos a impuestos se presenta el valor total incluyendo estos impuestos.

Los principales pasos considerados en el ACB fueron:

– Definición del proyecto y de los actores que participarían en el mismo.

- Definición de un horizonte temporal.
- Identificación y cuantificación de los costos y beneficios.
- Proyección de flujos de costos y beneficios para el período de análisis, en base a criterios técnicos e información secundaria.
- Cálculo del VPN como indicador de viabilidad.
- Análisis e interpretación de resultados.

La información considerada para el análisis fue tomada de las siguientes fuentes:

- Resultados obtenidos durante la primera fase, tales como precios de venta, tamaño del mercado y preferencias del mercado.
- Información proporcionada por la empresa Selva Cacao y CI Bolivia correspondiente principalmente a los costos incurridos en la producción experimental de 12 mil tabletas de Selva Cacao, costos de capacitación y número de familias que participaron.
- Información secundaria generada por CSF en estudios previos relacionados a la producción de cacao en el norte de La Paz, referida principalmente a la existencia de rodales silvestres en la región, número de familias que actualmente aprovechan el recurso, número de familias que aún no lo aprovechan pero que tienen facilidad de acceso a rodales silvestres, rendimientos, costos de aprovechamiento del cacao silvestre y otros.

Algunas consideraciones importantes en base a las cuales se construyó la proyección de flujo de fondos son:

- A partir de la cantidad de tabletas que puede producirse con la materia prima extraída por las familias que actualmente participan en el aprovechamiento de cacao silvestre en la comunidad de Carmen del Emero (52 familias), se aplica una tasa de crecimiento promedio anual del 16% al número de tabletas de chocolate producidas.
- Al décimo año se alcanza la producción máxima de tabletas, considerando la participación de las familias que habitan en comunidades con alto potencial para el aprovechamiento de cacao

silvestre en la región (tomando en cuenta aquellas familias que se encuentran ubicadas en los márgenes del río Beni y algunas próximas a la carretera entre San Buenaventura e Ixiamas).

- El número de familias con potencial de aprovechamiento de cacao silvestre, según el estudio *Factibilidad financiera y proyección de negocio para la producción de cacao en el norte de La Paz,* publicado por CSF en 2010, asciende a 288, de las cuales 180 participan actualmente en la actividad, aunque sólo un tercio de las mismas de manera intensiva.
- El número de familias que participan en la actividad se incrementa gradualmente de 75 en el año 1 a 288 en el año 10.
- Las 52 familias que aprovechan de manera más intensiva la extracción del recurso tienen una capacidad de extracción de 4.500 kilogramos al año. Esta tasa de extracción es considerada fija en el ACB; sin embargo, es posible que pueda incrementarse a través de procesos de capacitación, los cuales están previstos en las estructuras de costos de los inversionistas.
- Para construir los flujos de fondos correspondientes a la extracción del cacao se consideró información secundaria generada en el estudio de Malky y Espinoza, 2010.
- La información de costos correspondiente al proceso de transformación del cacao silvestre en tabletas de chocolate fue proporcionada por CI Bolivia y la empresa Selva Cacao. Esta información corresponde al proceso de producción experimental realizado entre 2009 y 2010.
- Los porcentajes de tabletas con 65% y 75% de contenido de cacao proyectados son similares a los porcentajes considerados para la producción experimental, en los que el 44% de las tabletas corresponde a Selva Cacao 75%. Estos porcentajes tuvieron que ser mantenidos a pesar de que el estudio de mercado revela una preferencia por las tabletas con 65% de contenido de cacao, debido a que no se cuenta con relaciones técnicas que permitan establecer la cantidad de tabletas que podrían ser producidas si se varía el porcentaje de asignación de cacao.
- Los precios de compra de cacao silvestre de parte de quienes harían la transformación corresponden a los mismos que

fueron aplicados al proceso de producción experimental (Bs. 27 por kilogramo).

- Los precios considerados para el proceso de transformación son los mismos que fueron asumidos en el proceso de producción experimental (Bs. 6,4 y 6,1 por tabletas con 75% y 65% de cacao, respectivamente).
- Los precios de venta de Selva Cacao corresponden a aquellos que fueron estimados en el estudio de mercado (Bs. 18,5 por tableta). Este precio se aplica indistintamente a tabletas con 65% y con 75% de contenido de cacao, ya que el estudio de mercado no reflejó una diferencia sustancial entre el precio que podría cobrarse por ambos productos.
- Los costos correspondientes a transporte del cacao silvestre desde las comunidades hasta la ciudad de La Paz, compra de insumos complementarios para la transformación, transformación del cacao en barras de chocolate, construcción de imagen y mercadeo, distribución del producto en los puestos de venta y capacitación técnica a las familias que participen de la actividad, corresponden a la empresa Selva Cacao.
- Las familias de las comunidades seleccionadas asumen los costos de los materiales necesarios para realizar el aprovechamiento, los costos de poda y cosecha y de transporte desde los rodales hasta sus comunidades.
- La empresa Selva Cacao asume un costo adicional correspondiente a la transferencia directa que sería realizada a las comunidades; esta transferencia equivale al 10% de los ingresos generados por venta de tabletas de Selva Cacao.

Una vez obtenidos los resultados del ACB, los cuales fueron calculados utilizando los valores óptimos de las variables incorporadas en el análisis, se realizó un análisis de sensibilidad. El análisis de sensibilidad es una técnica simple para evaluar el cambio en los resultados del proyecto como consecuencia de la variación de una o más variables. El grado de variación que se asigne a las variables inciertas o que se desee evaluar será definido en función a otros estudios relacionados y/o al criterio del analista.

CAPÍTULO III

Resultados

1. Descripción general del mercado

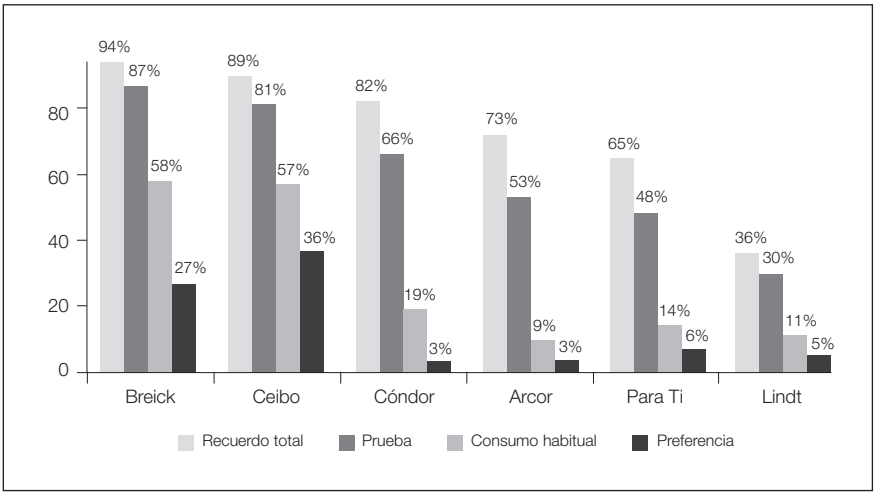
Los paceños que consumen chocolate al menos una vez cada quince días consideran que las tabletas de chocolate oscuro son el mejor tipo de chocolate que se puede consumir. Los chocolates deben ser adecuadamente dulces y tener una buena cantidad de cacao. Son adquiridos mayormente en supermercados y cada individuo gasta en promedio Bs. 120 al mes.

Por otro lado, existe una demanda estacional alta que en ocasiones especiales, como cumpleaños, Pascua y fiestas de fin de año, se incrementa sustancialmente.

El mercado de chocolates de la ciudad de La Paz para los niveles medio a alto se encuentra altamente segmentado. Se mencionaron 88 marcas, de las cuales destacan seis. Como puede apreciarse en la figura 3, las marcas Breick y El Ceibo son las más conocidas, consumidas y preferidas, y entre ambas cubren más del 63% del mercado en preferencia. También son conocidas Cóndor y Arcor, pero no tienen una preferencia importante. Chocolates Para Ti y Lindt son menos conocidas que las anteriores, pero son preferidas por porcentaje mayor.

La percepción que existe sobre las dos marcas más importantes es que Breick es una marca de calidad y cara, mientras que El Ceibo es de mejor calidad y más barata.

Figura 3
Penetración de mercado: las marcas más importantes



Fuente: Elaboración propia.

La fidelidad a las marcas en el mercado es baja. El 93% de los entrevistados manifestó que si no encontraba su marca favorita en el mercado, compraría otra. Esto muestra que no hay una barrera importante para productos nuevos como Selva Cacao. El análisis de sustitución de marcas descrito en el cuadro 3 muestra que se produce un intercambio entre las marcas más importantes del mercado.

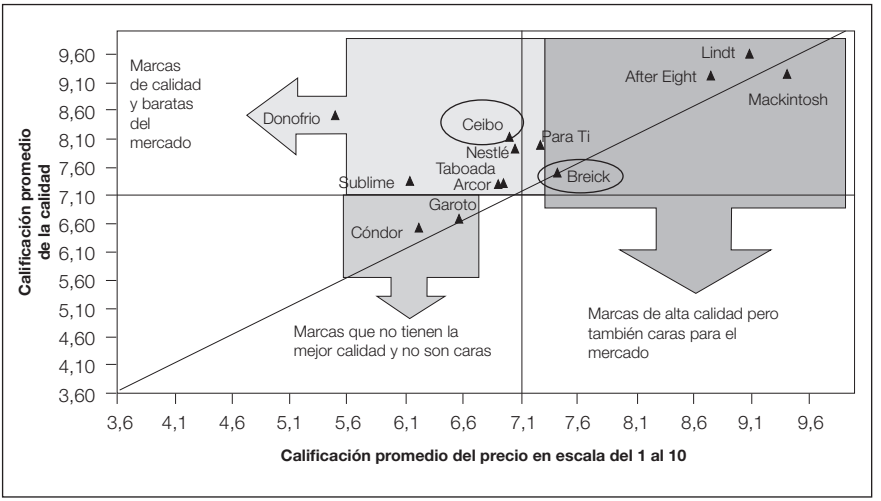
Cuadro 3
Sustitución de la marca preferida

		Marca que compraría si no encontrara su favorita o preferida					
		Breick	**El Ceibo**	**Para Ti**	**Cóndor**	**Arcor**	**Lindt**
Marca preferida	**Breick**		39%	11%	12%	7%	3%
	El Ceibo	47%		8%	13%	5%	5%
	Para Ti	29%	50%				8%
	Cóndor	56%	22%				
	Arcor	30%	20%		10%		10%
	Lindt	16%	47%		5%	5%	

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la importancia de una marca en el mercado no sólo se mide a través de una penetración de mercado y evaluando los niveles de fidelidad del producto, sino también por atributos que los consumidores reconocen. Para tener una idea de esa valoración de atributos se consultó a los encuestados sobre cómo califican la calidad y los precios de las marcas en una escala del 1 a 10 (figura 4).

Figura 4
Percepción sobre calidad y precio de las marcas en el mercado de La Paz



Fuente: elaboración propia.

El análisis de la figura 4 muestra que Breick es considerada como una marca de alta calidad pero también cara, mientras que se considera que El Ceibo tiene mejor calidad que Breick pero es más barata. Las marcas percibidas como de mejor calidad y más caras del mercado son Mackintosh, Lindt y After Eight.

2. Demanda de Selva Cacao y precios óptimos

2.1. Estimación de demanda

Para definir la demanda potencial para el producto Selva Cacao, se estimó la intención de compra y la frecuencia de consumo de chocolate.

Para estimar la intención de compra, se consideró el porcentaje de personas a quienes les "interesa mucho" comprar el producto (8,29% de los encuestados) más el 20% de quienes manifestaron que "les interesa" (13,91% de los encuestados); así, el interés general de compra de Selva Cacao corresponde al 22,21% de la muestra. La intención de compra para Selva Cacao 60% es mayor que la intención de compra manifestada para Selva Cacao 75%.

Respecto a la frecuencia de consumo, los consumidores menos frecuentes son aquellos que manifestaron consumir una tableta solamente una vez al mes. En un escenario en el que se considera únicamente a los consumidores más frecuentes (de dos a ocho veces al mes), se calcula que en promedio las personas consumirán 1,56 tabletas de Selva Cacao al mes.

En base a la intención de compra y la frecuencia de consumo, se determinó una demanda potencial de al menos 29.463 tabletas mensuales del producto, divididas en un 66% para Selva Cacao 60% y 34% para Selva Cacao 75%. Esa demanda fue estimada para tres distintos porcentajes de población consumidora de chocolate (cuadro 4).

Cuadro 4
Escenarios de cálculo de demanda

Población		Supuestos		Demanda	
Población mayor a 23 años	Población de niveles medio a alto	% de población que consume chocolate	Población objetivo	Grado de interés (% de la población interesada en el producto)	Demanda (tabletas/mes)
789.585	142.125	60	85.275	34,55%	29.463
		65	92.381		31.918
		70	99.488		34.374

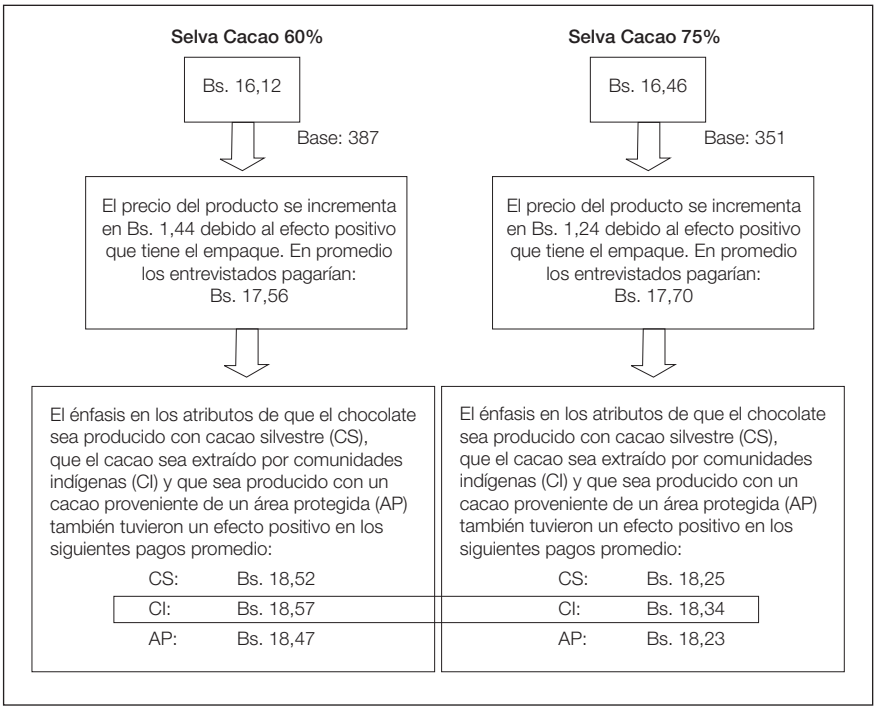
Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis de precios

En la figura 5 se presenta el análisis de precios promedio asignados al producto por los entrevistados. Esta asignación determinó

precios óptimos de Bs. 18,57 y Bs. 18,34 para Selva Cacao 60% y 75%, respectivamente.

Figura 5
Esquema de precios óptimos para Selva Cacao



Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar que los precios dados por los entrevistados no consideran un conocimiento cabal de las cualidades del cacao silvestre. Si se diera un mayor valor al cacao silvestre en el mercado interno a partir de procesos de difusión y comunicación, entonces se podría incrementar los precios.

Es importante incluir en este análisis de precios el sondeo que se realizó sobre los precios de algunos chocolates que circulan en el mercado paceño, todos en tabletas de aproximadamente 100 gr (cuadro 5).

Cuadro 5
Rango de precios según marca (en Bolivianos)

Marca	Rango de precios en Bolivianos
Lindt	35 - 45
After Eight	25 - 35
Galler	45 - 50
Breick	10 - 12
El Ceibo de exportación	25 - 30
El Ceibo regular	8 - 12

Fuente: elaboración propia.

3. Evaluación del producto

El chocolate preferido para el 61% de los encuestados fue Selva Cacao 60%, mientras que el chocolate con 75% de cacao fue preferido por el 29% de los entrevistados. Solamente seis personas no gustaron del chocolate y a un 9% de los entrevistados les gustaron ambos chocolates. Las razones de preferencia por Selva Cacao en ambas versiones se basan en los atributos de su sabor.

Haciendo una diferenciación de la preferencia respecto a cuestiones específicas, se concluyó que existe una preferencia por el sabor de Selva Cacao 60%. Los datos muestran que el 94% de los encuestados prefieren el sabor del chocolate mencionado, mientras que sólo el 29% prefiere Selva Cacao 75%. En el cuadro 6 se muestran las razones que explican el agrado y el desagrado por el sabor de ambos chocolates; resalta el aspecto de que en ambos chocolates se siente un intenso sabor a cacao, pero el de 60% es más suave.

Respecto al empaque, la presentación de Selva Cacao 60% es la preferida para el 91% de los encuestados, aunque el empaque de Selva Cacao 75% también fue destacado con relación a otros chocolates. Adicionalmente a la prueba de sabor, se consolida el nivel de elección que se tiene de Selva Cacao 60%. Las principales razones para la elección de la presentación de Selva Cacao 60% son la elegancia del empaque y los colores atrayentes.

Cuadro 6
Aspectos positivos y negativos del sabor

	60% cacao	75% cacao
Aspectos positivos	1. Fuerte, intenso 2. Puro, consistente, concentrado 3. Dulce preciso	1. Más sabor a cacao 2. Tiene el amargo justo 3. Natural 4. Distinto a otros chocolates
Aspectos negativos	1. Muy dulce	1. Muy amargo 2. Es fuerte, muy concentrado

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, también fueron criticados algunos aspectos de la presentación; se obtuvo mejor información al respecto en los grupos focales. Con relación al color, se estableció un consenso respecto a que en ambos casos se debería buscar colores que hagan mayor contraste. También se identificó la necesidad de resaltar el porcentaje de contenido de cacao y de la palabra 'Selva'.

En cuanto a las artes, el empaque de Selva Cacao 75% está muy cargado, mientras que el de 60% requiere de algunas artes que acompañen las letras. También se destacó la necesidad de aclarar y complementar la información que está en el reverso de la tableta, principalmente las cualidades de producto orgánico y silvestre.

Finalmente, y para concluir con la evaluación de los chocolates, se verificó si el nombre o marca era del agrado de los entrevistados. Independientemente del porcentaje de cacao de chocolate, el nombre 'Selva Cacao' fue del agrado de una mayoría (88%). La sugerencia para el nombre fue resaltar más el término 'Selva' en el empaque.

Respecto a los atributos del producto, se destacaron los relacionados con comunidad indígena, cacao silvestre y área protegida. Se trató de armar una jerarquización cualitativa otorgando un nivel de importancia a los atributos; los principales hallazgos fueron que los tres atributos se pueden valorar de manera independiente y para pocos los tres tienen el mismo nivel de importancia.

En cuanto al atributo “chocolate producido con cacao silvestre”, éste puede ser valorado sobre todo por un tema de curiosidad respecto a de qué chocolate se trata o porque parece novedoso. El hecho de que el cacao provenga de un área protegida fue un atributo bien valorado porque afecta al propio bienestar y hace que se convierta en el atributo que Selva Cacao debiera resaltar más. Respecto a que el cacao sea extraído por comunidades indígenas también fue muy valorado, pero también surgió la preocupación de cuánto de los beneficios realmente llega a esa comunidad indígena.

CAPÍTULO IV

Análisis de factibilidad financiera

1. Viabilidad de la propuesta

A través del ACB fue posible establecer que la estrategia de expansión del aprovechamiento del cacao silvestre y su transformación en tabletas de chocolate hace que sean actividades financieramente viables que beneficiarían tanto a los inversionistas que transformarían el producto como a las comunidades de la región.

El VPN correspondiente a la empresa Selva Cacao, considerando la proyección de flujos de fondos provenientes de los ingresos y egresos de la actividad para un período de 10 años, asciende a Bs. 5,9 millones, mientras que el VPN de las comunidades que participen en la venta de materia prima es de Bs. 3,3 millones. Estos cálculos tienen como base los precios obtenidos en el estudio de mercado (Bs. 18,5 por tableta)[2].

Desagregando el análisis a nivel de familia, se obtuvo un VPN de más de Bs. 22 mil por familia, considerando las transferencias directas a las comunidades, equivalentes al 10% de los ingresos generados por la venta de las tabletas de chocolate. Cabe destacar que, gracias a la transferencia, los ingresos de las familias por esta actividad casi se duplican.

2 Considerando el precio al que se venden actualmente los remanentes de la producción experimental en la ciudad de La Paz (Bs. 19 por tableta), el VPN para la empresa sería de Bs. 6,3 millones, mientras que para las comunidades este valor ascendería a Bs. 3,4 millones.

Teniendo en cuenta este incremento en los ingresos a consecuencia de la transferencia, es posible concluir que el aprovechamiento de cacao vendría a representar la actividad económica de mayor relevancia para las familias que participen en el negocio. El porcentaje de ingresos generados por esta actividad dentro de la estructura total de ingresos de una familia tipo de Carmen del Emero se elevaría de un 25% a un 40%.

A fin de conocer cuán sensibles son estos resultados a variaciones en los precios de venta de Selva Cacao y al porcentaje correspondiente a las transferencias directas que realizaría la empresa transformadora y comercializadora de tabletas a las familias, se efectuó un análisis de sensibilidad de precios. Este análisis permitió evidenciar que el precio mínimo de venta para que la actividad no tenga costos mayores a los ingresos sería de Bs. 7,6, considerando un precio similar para las dos opciones de chocolate según el contenido de cacao. Para alcanzar este precio mínimo, tendría que darse una caída del 58% en el nivel de precios respecto a aquellos que se consideró en el estudio de mercado. Al tratarse de un producto elaborado, es difícil pensar que una caída de esta magnitud pueda ocurrir en condiciones de mercado relativamente estables.

Por otro lado, el análisis de sensibilidad del porcentaje de transferencias estimó un porcentaje máximo de transferencias directas del 37% que podría asignarse a las familias. Transferencias mayores ocasionarían resultados negativos en los flujos de fondos de la empresa Selva Cacao y, por ende, que ésta incurra en pérdidas. Obviamente, porcentajes menores al valor descrito generarían desincentivos importantes a la empresa para continuar con la actividad y, sobre todo, para promover su expansión.

2. Aplicabilidad de la propuesta

La sociedad civil DESSBOL cuenta con varios años de experiencia en el desarrollo de procesos de capacitación para el aprovechamiento de cacao silvestre en el norte de La Paz, principalmente en los procesos de postcosecha y acopio de materia prima. El desarrollo de estas actividades durante los últimos años facilitó a la empresa Selva Cacao el acceso a materia prima adecuada, con lo cual fue posible realizar

la producción experimental e introducir el producto experimentalmente en el mercado.

Aunque la producción y comercialización experimental fue focalizada en puntos específicos y sin análisis previo de mercado, el estudio de mercado realizado confirmó la viabilidad del producto y generó un nuevo interés en la empresa Selva Cacao para producir tabletas de chocolate para el mercado interno de manera permanente.

Esta intención del inversionista representa la principal señal de que la actividad es atractiva y rentable. No obstante, es necesario garantizar que la actividad sea también atractiva para las familias proveedoras de materia prima, así como garantizar la permanencia de los atributos que definen al producto y fortalecen su imagen. Por ello se plantea la posibilidad de implementar un mecanismo de transferencias directas y en efectivo, realizadas desde el inversionista hacia las familias que participen en la provisión de materia prima (cacao silvestre en grano).

Este tipo de transferencias se caracterizan por representar entregas de efectivo dirigidas a poblaciones específicas a condición de determinados comportamientos por parte de los beneficiarios. En este caso, se plantea la transferencia a cambio de que las familias dejen de expandir actividades productivas o desarrollen actividades culturales que promuevan la deforestación en la región. Es decir, la transferencia se hace a condición de que las familias se empoderen de los atributos que fueron destacados para Selva Cacao en el estudio de mercado[3].

Algunos analistas abordan los aciertos y desaciertos de este tipo de transferencias. Muchos consideran como grandes desventajas los costos de monitoreo en los que se debe incurrir para dar

3 Los atributos destacados son: (i) el chocolate es producido con cacao silvestre y bajo sistemas tradicionales de aprovechamiento de bajo impacto ambiental, (ii) el aprovechamiento lo realizan comunidades indígenas amazónicas, y (iii) la actividad de extracción primaria se realiza dentro de y/o en zonas próximas a áreas protegidas.

cumplimiento a la condición. En este caso, se plantea un sistema de control social y/o monitoreo interno, implementado y diseñado por las propias familias. Al respecto, se considera que el impacto sobre los beneficios económicos que ejercerá la actividad tendrá una influencia positiva que facilitará el cumplimiento de las condiciones establecidas por la transferencia, la cual se verá reforzada por los altos niveles de organización y respeto a las normas internas ejercidas y ampliamente conocidas en las comunidades de la región.

Por otro lado, este sistema de transferencia no corre el riesgo de otros sistemas de transferencia o de algunos pagos por servicios ambientales que permiten que la propia transferencia genere cambios de comportamiento en los beneficiarios que vayan en contra de los objetivos planteados. Este riesgo se reduce por el hecho de que la transferencia acompaña una actividad productiva que representa una fuente de ingresos para las familias, y no un pago no relacionado con determinado tipo de aprovechamiento o protección de algún recurso.

En términos de impacto, la transferencia puede contribuir a la reducción de la pobreza de modo más eficaz, lo que la inversión pública directa quizás no está consiguiendo en esta región del país. Las transferencias permitirían a las familias invertir en la educación de sus hijos, ampliar su participación en el negocio o realizar algún otro proyecto productivo.

Por otro lado, se plantea una transferencia directa a los beneficiarios y sin la existencia de ningún tipo de instancia de intermediación, a fin de evitar el riesgo de que se presenten casos de corrupción, desviación de fondos y conflictos internos. Así, quien cumpla con el aprovechamiento del cacao silvestre sin que vulnere los requerimientos técnicos que garanticen la sostenibilidad del recurso, y que además limite sus actividades de deforestación y mantenga una relación amigable con el medio ambiente, recibe un incentivo económico directo que, a la vez, contribuye a fortalecer los atributos del producto.

El porcentaje de la transferencia se estableció en base a la diferencia entre el precio establecido por el estudio de mercado para las

tabletas de chocolate —sin consideración de la imagen y los atributos del producto— y el precio final que sí considera esos aspectos. A partir de esa diferencia, se estimó que la participación porcentual de los atributos en el precio final establecido es del 10%. Así, la transferencia responde al valor agregado que pueden generar los atributos al producto final.

Las transferencias implicarían algunos costos de transacción que serán asumidos directamente por la empresa Selva Cacao y que fueron considerados en el presente análisis.

3. Sostenibilidad de la propuesta

Del estudio de mercado puede desprenderse que la demanda mínima de tabletas de Selva Cacao en el mercado paceño asciende a algo más de 350 mil tabletas al año, asumiendo que el 60% de los grupos poblacionales considerados consumen chocolate. En base a esta demanda existente y a la disponibilidad del recurso en estado silvestre, es posible concluir que la materia prima disponible podría servir para abastecer el mercado durante los 10 años considerados para el período de análisis.

A no ser que ocurran cambios sustanciales en los niveles de precios o en las condiciones de aprovechamiento en los niveles de extracción primaria, el mercado podría ser abastecido bajo esquemas de rentabilidad interesantes que incrementarían sustancialmente los ingresos de las familias proveedoras de materia prima y generarían incentivos a la empresa Selva Cacao para que decida promover la actividad extractiva en la región.

Estas conclusiones son válidas siempre y cuando no se alteren las condiciones internas y externas básicas, las cuales podrían generar cambios en las proyecciones realizadas y, en consecuencia, en los resultados del análisis. Cambios en algunas o varias de esas condiciones representarían riesgos para la actividad. Los principales riesgos identificados son:

- Los procesos de capacitación no se dan adecuadamente durante las etapas de expansión e inclusión de nuevas familias en la

actividad y, en consecuencia, el producto obtenido no cumple con los requerimientos de calidad necesarios.

- No se consideran actividades relacionadas al fortalecimiento organizativo de las familias y no se mantiene una visión participativa para la toma de decisiones.
- La expansión productiva no pueda alcanzarse en los plazos previstos. Esto hace que las proyecciones de ventas no se cumplan y, en consecuencia, los beneficios netos obtenidos, tanto para quienes obtienen el cacao silvestre como para quienes lo transforman en chocolate, son menores a los esperados.
- Ocurre una caída en los precios internacionales del cacao silvestre que afecta a los precios internos, provocando que la actividad se torne poco atractiva para quienes aprovechan el recurso en las etapas primarias. El riesgo de ocurrencia de este fenómeno es poco probable, ya que la tendencia proyectada para los próximos años por la International Cocoa Organization (ICCO)[4] y la FAO es creciente y favorable[5].
- Fenómenos climatológicos afectan la productividad y los rendimientos esperados de los árboles de cacao silvestre. Cambios sustanciales en los ciclos de lluvias y en la temperatura pondrían en riesgo la actividad e incidirían negativamente en los rendimientos de producción.
- Se incrementa la ocurrencia de incendios. El riesgo de incendios asociados a la expansión de áreas de cultivos tradicionales (chaqueo) es un aspecto que debe ser monitoreado y controlado en la región.

---

4 The International Cocoa Organization.

5 Analizando datos históricos, se observa que los precios internacionales del cacao sufren caídas aceleradas en períodos específicos, pero todas van acompañadas de recuperaciones de la misma o mayor magnitud, manteniendo una tendencia promedio creciente. En 2009, por ejemplo, los precios del cacao estuvieron deprimidos en relación a años anteriores, pero desde el segundo semestre del mismo año los precios se recuperaron significativamente. Por otro lado, el crecimiento exponencial del mercado de cacao silvestre reduce la probabilidad de que los precios se depriman en el mediano plazo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Existe una demanda de por lo menos 29.400 tabletas de Selva Cacao por mes sólo en la ciudad de La Paz. El precio promedio óptimo de cada tableta de chocolate es de Bs. 18,5; de este monto, aproximadamente el 10% representa el valor de los atributos específicos que distinguen a este chocolate de la competencia. Esos atributos son: la calidad de producto silvestre, los impactos positivos en términos de conservación y la generación de beneficios para comunidades amazónicas.

Los consumidores de chocolate son flexibles respecto a sus marcas favoritas. El 93% de los entrevistados optaría por otra marca en caso de que su marca favorita no esté disponible en el mercado. Esta flexibilidad sugiere que una nueva marca, como Selva Cacao, tendría la oportunidad de posicionarse en el mercado boliviano a pesar de que ya existen más de cien marcas compitiendo. Esto, claro está, si se mantienen ciertos criterios de calidad tanto en el producto como en su presentación.

La producción de barras de chocolate y su comercialización en el mercado paceño es una actividad rentable, alcanzando en promedio $US 530.000 de ingresos brutos anuales durante los primeros 10 años. Asimismo, se estimó un valor presente neto (VPN) financiero que ascendería a Bs. 15 millones ($US 2,1 millones de dólares americanos) para el mismo período.

Esta actividad podría beneficiar directamente a 288 familias recolectoras y productoras de grano de cacao. Estas familias son las que

cuentan con un alto potencial para aprovechar el recurso, y podrían incrementar los ingresos que reciben de sus actuales actividades productivas si se involucran en la extracción del cacao silvestre y establecen una relación comercial estable con un comprador.

Asimismo, los retornos de esas familias y su involucramiento en la actividad mejorarían aún más si se aplicara el modelo de reparto de ingresos propuesto, a través del cual una empresa transformadora (en este caso, Selva Cacao) transferiría a las familias que provean la materia prima el 10% del monto obtenido por las ventas de chocolate como reconocimiento adicional a las características especiales de la materia prima. Este porcentaje de transferencia fue estimado considerando el valor asignado por los consumidores a los atributos específicos de Selva Cacao. Las transferencias serían un incentivo para que las comunidades mejoren sus prácticas de uso del suelo y reduzcan la tala de árboles.

Incluyendo estas transferencias, sería posible incrementar los ingresos de las familias hasta en un 42% (el ingreso promedio actual de una familia es de $US 1.273 por año). Así, cada familia ganaría $US 528 dólares americanos adicionales al año sólo por la venta de cacao. De esta manera, los ingresos familiares se verían incrementados de un 25% a un 40% y, la actividad podría sustituir a otras que ocasionan deforestación.

La comercialización de productos forestales especializados en mercados locales representa una oportunidad real para proporcionar un incentivo adicional para la conservación. La sola producción de chocolate no representa una alternativa suficiente para conservar el bosque, y este estudio no tuvo en cuenta el costo de oportunidad de las tierras forestales. Sin embargo, en combinación con otros esfuerzos, esta es una alternativa prometedora para reducir la deforestación y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región.

Recomendaciones

La primera recomendación general que surge tanto del estudio de mercado como del análisis de factibilidad del negocio es que los actores que participan en la extracción de la materia prima, así como

los que transformaron y comercializaron experimentalmente el producto, den continuidad a la actividad toda vez que la misma, además de ser rentable, tiene la capacidad de generar impactos económicos y ambientales positivos.

La consolidación de Selva Cacao como empresa depende de las políticas de distribución de beneficios que vayan a desarrollarse. Para ello, se sugiere considerar el mecanismo de transferencias directas de parte de la empresa hacia las comunidades, como reconocimiento a los atributos especiales del producto, los cuales, como quedó demostrado en el estudio de mercado, tienen una incidencia en el precio final del producto transformado.

Producciones posteriores de chocolate deberán considerar las recomendaciones del estudio de mercado respecto a la presentación e imagen del producto. Entre las más importantes cabe mencionar: la incorporación de los conceptos "orgánico" y "de origen nacional" en la presentación de los chocolates, además de su procedencia de áreas protegidas y naturales, la participación de comunidades indígenas "no sólo en el proceso extractivo de la materia prima, sino como beneficiarios directos de las ventas del producto final" y la necesidad de resaltar y explotar el nombre en la imagen, dada su originalidad y pertinencia.

Del análisis de factibilidad financiera, se extrae como recomendación principal la consideración de negocios sostenibles a partir del aprovechamiento de productos forestales especializados, como alternativas viables que pueden cumplir, a la vez, objetivos de conservación y mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida de las poblaciones que tienen acceso a estos productos. Impulsar emprendimientos como el de Selva Cacao, que involucren a comunidades indígenas y empresas responsables, ya sean públicas o privadas, puede generar beneficios para los actores involucrados y para la sociedad en general.

Finalmente, el estudio sugiere que la iniciativa de Selva Cacao sea considerada por otras experiencias bolivianas que aprovechan productos forestales especializados y que son comercializados principalmente en el mercado externo, ya que estos pueden tener una

oportunidad interesante dentro de nuestras fronteras, lo cual puede representar una estrategia de reducción de riesgos que posiblemente no altere los beneficios económicos generados.

Bibliografía

Armstrong, Gary y Philip Kotler
2003 *Marketing*. Sexta edición. Estados Unidos: Pearson Education Inc.

Bazoberry, Oscar y Coraly Salazar
2008 "El cacao en Bolivia. Una alternativa económica de base campesina indígena". *Cuadernos de Investigación* Nº 72. La Paz: CIPCA.

Chrzanowska, Joanna
2002 *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*. Primera edición. Londres: SAGE Publications Ltd.

Conservación Estratégica (Conservation Strategy Fund – CSF)
2010 *Factibilidad financiera y proyección de negocio para la producción de cacao en el norte de La Paz.* Serie Técnica Conservación Estratégica. La Paz: CSF.

Dixon *et al.*
1994 *Análisis económico de impactos ambientales*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza – CATIE.

Fundación Trópico Húmedo
2004 "Línea base del proyecto: Implementación y mejoramiento del cultivo de cacao silvestre para su comercialización en las comunidades tacanas de la provincia Abel Iturralde del departamento de La Paz". Documento inédito.

Heredia, J. A.
n.d. "Consolidación de la oferta productiva de cacao Silvestre de la comunidad de Carmen del Emero". La Paz. Documento inédito.

Hurtado, A.
2009 "Construcción de branding para 'Chocolates Selva Cacao': Estrategia general de comunicación y bases de la identidad de marca". La Paz. Documento inédito.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior – IBCE
2009 *Publicación informativa de septiembre de 2009*.

Instituto Nacional de Estadísticas – INE
2010 "Estadísticas de población." Disponible en: http://www.ine.gob.bo

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA
2009 *Tecnologías de producción del cacao en Bolivia*. La Paz: ICCA.

International Andean Services-Bolivia – I.A.S. Ltda.
2004 "Proyecto Madidi. Servicio de consultoría, transferencia tecnológica y comercialización". La Paz. Documento inédito.

Jenkins, G. y A. Harberger
2000 *Análisis de costo-beneficio de las decisiones de inversión. Capítulos de Evaluación Financiera*. Massachusetts: Harvard Institute for International Development.

July, W.
2007 "Caracterización morfológica y molecular del cacao nacional boliviano y de selecciones de élites del Alto Beni, Bolivia". Turrialba, Costa Rica: CATIE.

Kinnear, Thomas y James Taylor
1995 *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Cuarta edición. Bogotá: McGrawHill.

Killen *et al.*
2007 *Thirty Years of Land-Cover Change in Bolivia*. Royal Swedish Academy of Sciences. Disponible en http://www.ambio.kva.se

Maldonado, F.
2002 "Informe de mercadeo. Cacao Silvestre (*Theobroma cacao*)". La Paz. Documento inédito.

Maldonado, F.
2002 "Proyecto de comercialización de productos forestales no maderables: factores de éxito y fracaso. Cacao silvestre. Comunidad San Silvestre, municipio de San Buenaventura". La Paz. Documento inédito.

Maldonado, F.
2002 "Proyecto de Comercialización de productos forestales no maderables: factores de éxito y fracaso. Cacao Silvestre. Comunidad Carmen del Emero, municipio de Ixiamas". La Paz. Documento inédito.

Malky, A. *et al.*
2007 *El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria*. La Paz: Conservation Strategy Fund – CSF.

Malky, A. y S. Espinoza
2010 *Factibilidad financiera y proyección de negocio para la producción de cacao en el norte del departamento de La Paz*. La Paz: CSF.

Programa de Investigación Estratégica en Bolivia-PIEB
2010 "Sostenibilidad de las áreas protegidas en la cuenca amazónica de Bolivia: guía para la presentación de propuestas". La Paz: PIEB y la Embajada Real de Dinamarca. Documento inédito.

PRISA-Bolivia
2008 "Diagnóstico potencial y productivo del cacao en la provincia Abel Iturralde". San Buenaventura, Bolivia. Documento inédito.

Siles, H.
2009 "Consolidación de la oferta productiva de cacao silvestre – comunidad de Carmen del Emero". La Paz. Conservación Internacional y Desarrollo Social y Sostenible en Bolivia (DESSBOL).

UDAPE
2008 "Dossier de estadísticas". Disponible en: http://www.udape.gob.bo

Vargas, R.
2009 "Evaluación del potencial productivo y de aprovechamiento del cacao en los municipios de Ixiamas y San Buenaventura". Conservación Estratégica Bolivia. Informe de Consultoría para Conservación Estratégica Bolivia. Documento inédito.

Autores

Alfonso Malky Harb

Economista con amplia experiencia en la aplicación de herramientas de economía ambiental para la conservación de los recursos naturales. Actualmente se desarrolla como gerente técnico de Conservación Estratégica (CSF) para la región andino-amazónica. Durante su vida profesional coordinó y desarrolló varias investigaciones vinculadas con temas de ecoturismo, negocios sostenibles, infraestructura, deforestación y cambio de uso del suelo para el desarrollo de actividades productivas. También tiene experiencia en diseño y análisis de políticas públicas, microfinanzas y diseño de propuestas para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

Juan Carlos Ledezma

Biólogo con experiencia de más de 10 años en conservación de biodiversidad, manejo de recursos naturales, geoinformacion y análisis económicos para la conservación. Actualmente se desempeña como coordinador de Servicios Ecosistémicos en Conservación Internacional Bolivia. Junto a CSF, ha participado activamente en el desarrollo de investigaciones económicas sobre factibilidad económica y financiera de actividades agropecuarias en el norte de La Paz. Ha apoyado y facilitado una investigación sobre la factibilidad económica de la producción de cacao en el norte de La Paz y también ha participado y motivado activamente en el proceso de producción de chocolates para realizar una prueba de mercado con cacao silvestre junto a la ONG DESSBOL y Selva Cacao.

Alejandra Candia Aliaga

Economista y magíster en Administración de Empresas, con amplia experiencia en la planificación, organización, dirección, monitoreo y ejecución de investigaciones de mercado. Orientada al análisis y profundización de la información, tiene cualidades propositivas y analíticas al momento de establecer estrategias basadas en resultados cuantitativos. Realizó diversas investigaciones en los rubros de telecomunicaciones, consumo masivo y en el área socioeconómica. Actualmente es directora de la Unidad de Shopper de la empresa Ipsos Apoyo Bolivia.